

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ANITA PATAFTA

**DIE ZUGÄNGLICHKEIT DER EU FÖRDERUNGEN FÜR DIE
REPUBLIK KROATIEN UND DIE ERSTELLUNG DER
MACHBARKEITSSTUDIE**

BACHELORARBEIT

ČAKOVEC, 2017

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ANITA PATAFTA

**DOSTUPNOST EUROPSKIH FONDOVA REPUBLICI
HRVATSKOJ TE IZRADA INVESTICIJSKE STUDIJE**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Sobočan Martina, prof.

Komentor:

Bujan Ivana, mag.oec.univ.spec.philol.angl.

Zusammenfassung

Die Europäische Union befindet sich derzeit in einem progressiven Wachstumsprozess. Zu Beginn der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft waren es nur 6 Mitgliedstaaten, wobei die EU von heute 28 Mitgliedstaaten umfasst. Mit der Erweiterung der EU mit neuen EU-Mitgliedstaaten wird die Ungleichheit immer mehr erkennbar. Deswegen hat sich die europäische Regionalpolitik zum Ziel gesetzt, der Angleichung zwischen den Mitgliedstaaten entgegenzuwirken. Um diese Ziele zu erreichen, werden im Zeitraum von 2014 bis 2020 Fördermittel in Höhe von 908 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt.

In der vorliegenden Arbeit wird näher beschrieben, wie „junge“ Mitgliedstaaten bzw. wie die Republik Kroatien seit 2013 die Möglichkeit hat, die EU Fördermittel zu nutzen, was ein wichtiger Bestandteil bei der Umsetzung von Investitionsprojekten im öffentlichen und privaten Sektor ist.

Die meisten örtlichen Gemeinschaften auf lokaler und regionaler Ebene können die zukunftsorientierten Investitionen nicht selbstständig aus eigenem Haushalt finanzieren, können aber durch die Mittel der EU unterstützt werden.

Andererseits wird auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein breites Spektrum von Mitteln ermöglicht dieselben in Anspruch zu nehmen, um sich wirtschaftlich schneller zu entwickeln.

Natürlich, ohne eine gute, planmäßige und strukturierte Projektentwicklung geht es nicht. Zu diesem Zweck sollte eine Machbarkeitsstudie erstellt werden, die vor allem ein guter Anhaltspunkt für Wirtschaftsindikatoren und wirtschaftliche Rechtfertigung ist. Zuletzt sind in der Arbeit die wichtigsten Bestandteile der Machbarkeitsstudie beschrieben, die bestätigen, dass das Projekt realisierbar ist.

Schlüsselwörter: Europäische Union, Fördermittel, Machbarkeitsstudie, Projektentwicklung, Regionalpolitik

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BNE	Bruttonationaleinkommen
EEF	Europäischer Entwicklungsfonds
EFRE	Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung
EFTA	European Free Trade Association
EIB	Europäische Investitionsbank
EIF	Europäischer Investitionsfonds
EMFF	Europäischer Meeres- und Fischereifonds
ERC	Europäischer Forschungsrat
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESI	Europäische Struktur und Investitionsfonds
EU	Europäische Union
FET	Künftige und neu entstehende Technologien / Future and Emerging Technologies
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik
GFP	Gemeinsame Fischereipolitik
i.d.R.	in der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IMP	Integrierte Meerespolitik
KF	Kohäsionsfond
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MFR	Mehrjährige Finanzrahmen
MwSt.	Mehrwertsteuer
o.g.	oben genannt
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	
Abkürzungsverzeichnis	
1. Einleitung	6
2. Allgemeines über die EU-Fördermittel	7
2.1. Einnahmen der Europäischen Union.....	8
2.2. Ausgaben der Europäischen Union	8
2.3. EIB-Gruppe	9
3. EU Fördermittel für die Republik Kroatien im Überblick	12
3.1. Europäische Struktur- und Investitionsfonds	13
3.1.1. Kohäsionspolitik.....	13
3.1.1.1. Europäischer Fonds für regionale Entwicklung	14
3.1.1.2. Europäischer Sozialfonds	16
3.1.1.3. Kohäsionsfonds	17
3.1.2. Agrarpolitik	18
3.1.2.1. Europäischer Meeres- und Fischereifonds	19
3.1.2.2. Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums	21
3.2. Förderprogramme der Europäischen Union	23
3.2.1. COSME	23
3.2.2. ERASMUS+	24
3.2.3. EaSI Programm	24
3.2.4. Kreatives Europa	25
3.2.5. HORIZONT 2020	27
3.2.5.1. Exzellente Wissenschaft.....	27
3.2.5.2. Industrielle Führungsrolle	28
3.2.5.3. Gesellschaftliche Herausforderungen.....	28
4. Machbarkeitsstudie.....	30
4.1. Marktanalyse	32
4.2. Standortanalyse	35
4.3. Wettbewerbsanalyse.....	36
4.4. Wirtschaftlichkeitsanalyse	37
4.4.1. Quantitative Verfahren der Investitionsrechnung	39
4.4.1.1. Statische Verfahren	39
4.4.1.2. Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	41

4.4.2.	Qualitative Verfahren der Investitionsrechnung	42
4.4.2.1.	Berechnungsverfahren.....	43
4.4.2.2.	Beschreibungsverfahren	43
5.	Fazit.....	46
6.	Literatur.....	47

1. Einleitung

Der Beitritt zur Europäischen Union hat für die Republik Kroatien viele Vorteile, wie die Integration in ein stabiles wirtschaftliches und politisches Umfeld, das zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt. Die strategischen Investitionspläne für EU-Mitgliedstaaten wurden durch internationale Vereinbarungen über einen Zeitraum von sieben Jahren ausgehandelt. Die Europäische Kommission hat für den Planungszeitraum von 2014-2020 drei wichtigste Investitionsinstrumente ausgehandelt, die aus dem EU-Haushalt finanziert und den EU-Mitgliedstaaten zur Verfügung gestellt werden.

Die Möglichkeiten um an EU-Fördermittel zu gelangen sind unterschiedlich und es gibt zahlreiche Arten der Förderungen. Das vielfältige Angebot der europäischen Fördermittel ist groß und für viele Antragsteller ein komplexer Weg, wobei oftmals schon am Anfang schnell aufgegeben wird.

Um die Komplexität bezüglich Zugang und Anspruch zu EU-Förderungen zu erleichtern, wird in dieser Arbeit ein Überblick der zur Verfügung stehenden EU Fördermittel genauer dargelegt.

Das Ziel der Arbeit ist, die Auswirkung der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds sowie Förderprogramme zu analysieren, und sehen, wie die o.g. Fonds das wirtschaftliche Wachstum der Republik Kroatien bewirken können. In Kapitel 2 dieser Arbeit werden die Fördermittel der Europäischen Union einzeln dargestellt. Zuletzt wird in der Arbeit die Machbarkeitsstudie beschrieben, wobei geprüft wird, welche Maßnahmen für ein Projekt durchgeführt werden müssen, damit das Realisierungskonzept erfolgreich dargestellt wird.

2. Allgemeines über die EU-Fördermittel

Die EU stellt für ein großes Spektrum an Projekten und Programmen Finanzhilfen bereit. Die finanzielle Unterstützung unterliegt nach strengen Vorschriften, die die EU-Strategien und Interessen der EU fördern sollen. Mit der Einhaltung der strengen Vorschriften wird sichergestellt, dass die Mittelempfänger die Finanzhilfen transparent und verantwortungsvoll verwendet haben.

„Letzten Endes sind die 28 Mitglieder der EU-Kommission gemeinsam dafür verantwortlich, dass die EU-Mittel ordnungsgemäß verwendet werden. Da jedoch ein Großteil der Gelder innerhalb der Empfängerländer verwaltet wird, sind die nationalen Behörden für Prüfungen und Audits zuständig.“ [1]

„Der mehrjährige Finanzrahmen (MFR) hat eine besonders wichtige Funktion, denn gemäß Artikel 312 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) soll mit ihm sichergestellt werden, dass die Ausgaben der Union innerhalb der Grenzen ihrer Eigenmittel eine geordnete Entwicklung nehmen. So sind bei der Aufstellung des jährlichen Haushaltsplans der Union, die im Mehrjährigen Finanzrahmen festgelegten Obergrenzen einzuhalten. Mit der Verabschiedung des MFR besteht nun Planungssicherheit für die europäischen Ausgaben. Solch eine Planungssicherheit ist ein Beitrag zum Wachstum in Europa.“ [2]

Tabelle 1. Vergleich von Finanzrahmen der EU 2014-2020 mit 2007-2013

	2007-2013	2014-2020
1. Wettbewerbsfähigkeit für Wachstum und Beschäftigung	446.788	450.763
<i>Wettbewerbsfähigkeit für Wachstum und Beschäftigung</i>	91.541	125.614
<i>Wirtschaftlicher, sozialer und territorialer Zusammenhalt (Strukturpolitik)</i>	355.248	325.149
2. Nachhaltiges Wachstum	420.682	373.179
<i>davon: Marktbezogene Ausgaben und Direktzahlungen</i>	336.685	277.851
3. Sicherheit und Unionsbürgerschaft	12.396	15.686
4. Europa in der Welt (Außenpolitik)	56.815	58.704
5. Verwaltung	55.929	61.629
6. Ausgleichsbeträge (Beitrittsländer)	992	27
Summe Mittel für Verpflichtungen	993.602	959.988
in % des erwarteten BNE zum Zeitpunkt der Verabschiedung	1,05	1,00
Summe Mittel für Zahlungen	943.137	908.400
in % des erwarteten BNE zum Zeitpunkt der Verabschiedung	1,00	0,95

Quelle: <http://www.bundesfinanzministerium.de/>

2.1. Einnahmen der Europäischen Union

Der Haushalt der Europäischen Union finanziert sich vollständig aus Eigenmitteln. Die Eigenmittel sind die Einnahmen der EU und werden in drei Kategorien unterteilt:

- a) Traditionelle Eigenmittel – dabei handelt es sich um Zölle, Einnahmen aus Agrarsektor und Zuckerabgaben
- b) Mehrwertsteuer Eigenmittel – werden nach Gemeinschaftsvorschriften aus einer harmonisierten MwSt.-Bemessungsgrundlage der EU-Staaten berechnet. Die Bemessungsgrundlage wird auf 50 % des BNE begrenzt.
- c) Bruttonationaleinkommen (BNE) – beruhen auf einem einheitlichen Prozentsatz, der auf das BNE jedes Mitgliedstaates angewandt wird. Dabei werden die Haushaltseinnahmen und Ausgaben ausgeglichen.

In den Haushalt fließen auch sonstige Einnahmen:

- d) Steuern auf die Gehälter von EU-Bediensteten
- e) Einnahmen aus dem Verkauf von Eigentum, Vermietung und Verpachtung
- f) Erbringung von Dienstleistungen
- g) Bankzinsen und Verzugszinsen
- h) Beiträge von Drittländern zu bestimmten EU-Programmen
- i) Bußgeld z.B. die von Mitgliedstaaten wegen Verletzung des gemeinschaftlichen Wettbewerbsrecht oder verspätete Bereitstellung von Eigenmittel. [1]

2.2. Ausgaben der Europäischen Union

„Für den Zeitraum 2014-2020 sieht der mehrjährige Finanzrahmen (MFR) eine Obergrenze von 960 Milliarden Euro bei den Mitteln für Verpflichtungen und von 908 Milliarden Euro bei den Mitteln für Zahlungen vor. Er ist in sechs Ausgabenkategorien unterteilt, die verschiedenen Tätigkeitsbereichen der EU entsprechen“ [3]

Intelligentes und integratives Wachstum – diese Initiative unterstützt die Sozial- und Regionalpolitik – Maßnahmen im Bereich Bildung, Forschung und Innovation u. a. Stärkung der Wirtschaftsleistung, Schaffung neuer Innovationsmöglichkeiten,

Beschäftigungschancen junger Menschen, lebenslanges Lernen, Förderung der Regionalen Zusammenarbeit, insbesondere Armutsbekämpfung.

Nachhaltiges Wachstum – unterstützt die gemeinsame Agrar- und Fischereipolitik. Das bedeutet die Entwicklung einer emissionsarmen Wirtschaft, Umwelt und Klimaschutz, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Agrar- und Fischereisektors durch ökologische Produktion, Verbesserung der Infrastruktur und umweltfreundliche Energie.

Sicherheit und Unionsbürgerschaft – umfasst Maßnahmen im Bereich Justiz, Asylpolitik und innere Sicherheit. Dieser Bereich umfasst auch die Verbesserung der öffentlichen Gesundheit und Verbraucherschutz.

Globales Europa - dient für Maßnahmen im Außenbereich bzw. Außenpolitik der EU. Globales Europa auch Europa Weltweit genannt, erstreckt sich auf die Zusammenarbeit mit Ländern Lateinamerikas, Asien und mit den Staaten in Südafrika. Dabei soll die Bekämpfung der Armut das wichtigste Ziel sein. Des Weiteren soll Nothilfe Opfern von Naturkatastrophen zur Verfügung gestellt werden.

Verwaltung - umfasst die Verwaltungsausgaben aller europäischen Organe bzw. Personalausstattung und Agenturen.

Ausgleichsbeträge – „mit zeitlich begrenzten Zahlungen soll sichergestellt werden, dass der Beitrag des im Juli 2013 beigetretenen Kroatien zum EU-Haushalt die empfangenen Leistungen im ersten Jahr nach seinem Beitritt nicht übersteigt.“ [3]

2.3. EIB-Gruppe

Um die Ziele der Europäischen Union noch effektiver finanziell zu unterstützen, wurde im Jahr 2000 die Investitionsbank-Gruppe gebildet, bekannt auch als „EIB-Gruppe“.

„Die Europäische Investitionsbank (EIB) und der Europäischer Investitionsfonds (EIF) arbeiten hauptsächlich bei der Förderung von KMU zusammen, für die die EIB-Gruppe eine wichtige Quelle der finanziellen Unterstützung darstellt.“ [4]

Europäische Investitionsbank (EIB)

„Die EIB wurde im Jahr 1958 in dem Vertrag von Rom eingerichtet. Die wichtigste Aufgabe der Europäischen Investitionsbank ist die Verringerung der Ungleichgewichte der Regionen in der EU. Die Europäische Investitionsbank (EIB) ist die Finanzierungsinstitution der Europäischen Union und stellt mittel- und langfristige Darlehen für Vorhaben in der EU bereit, die in Einklang mit den Zielen der EU stehen. Die Bank beteiligt sich auch an der Finanzierung von Projekten in Partnerländern außerhalb der EU und trägt auf diese Weise zur Entwicklungs- und Kooperationspolitik der EU bei.“ [4]

Die EIB unterstützt nachhaltige Investitionen in weniger entwickelten Regionen der EU. Darüber hinaus fordert die EIB folgende Bereiche: Energiesicherheit, regionale Eingliederung und Privatsektor. Je nach Art des Projekts stellt die EIB Finanzinstrumente zur Verfügung. Einzeldarlehen werden für öffentliche und privatwirtschaftliche Projekte zur Verfügung gestellt. Globaldarlehen werden an Finanzinstitutionen (Banken und Leasingunternehmen) zugeteilt.

Finanzierungsziele und Prioritäten der EIB:

- a) Umweltschutzmaßnahmen – umfasst Minderung der globalen Erwärmung und Anpassung an ihre Folgen
- b) Zusammenhalt und Angleichung – umfasst die Förderung des Zusammenhalts um die Entwicklung in schwächeren Regionen
- c) Kleine und mittlere Unternehmen – umfasst Förderung von Investitionsvorhaben mittelständischer Betriebe
- d) Umweltschutz und nachhaltige Kommunalentwicklung - unterstützt werden Investitionen in Klima und Umweltschutz
- e) Nachhaltige, wettbewerbsfähige und sichere Energieversorgung – umfasst Förderung bei Einsatz erneuerbarer Energien und Verringerung der Abhängigkeit von Importen
- f) Wissensbasierte Wirtschaft - Unterstützung von Investitionen, die die Informations- und Kommunikationstechnik betreffen, die zur Entwicklung des Human- und Sozialkapitals beitragen

- g) Transeuropäische Netze – umfasst den Ausbau transeuropäischer Netze (Verkehr, Energie und Telekommunikationsnetze). [4]

Die EIB finanziert langfristiges Darlehen für Projekte in Kroatien seit 2001. Bisher hat die EIB für die Finanzierung von 44 Projekten in der Republik Kroatien langfristiges Darlehen in Höhe von 3,4 Milliarden Euro genehmigt, wovon 30 Projekte im öffentlichen Sektor in Höhe von 2,9 Milliarden finanziert wurden, während für 14 Projekte im privaten Sektor das langfristige Darlehen für die Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen 473,2 Millionen € beträgt.

Der Europäische Investitionsfond (EIF)

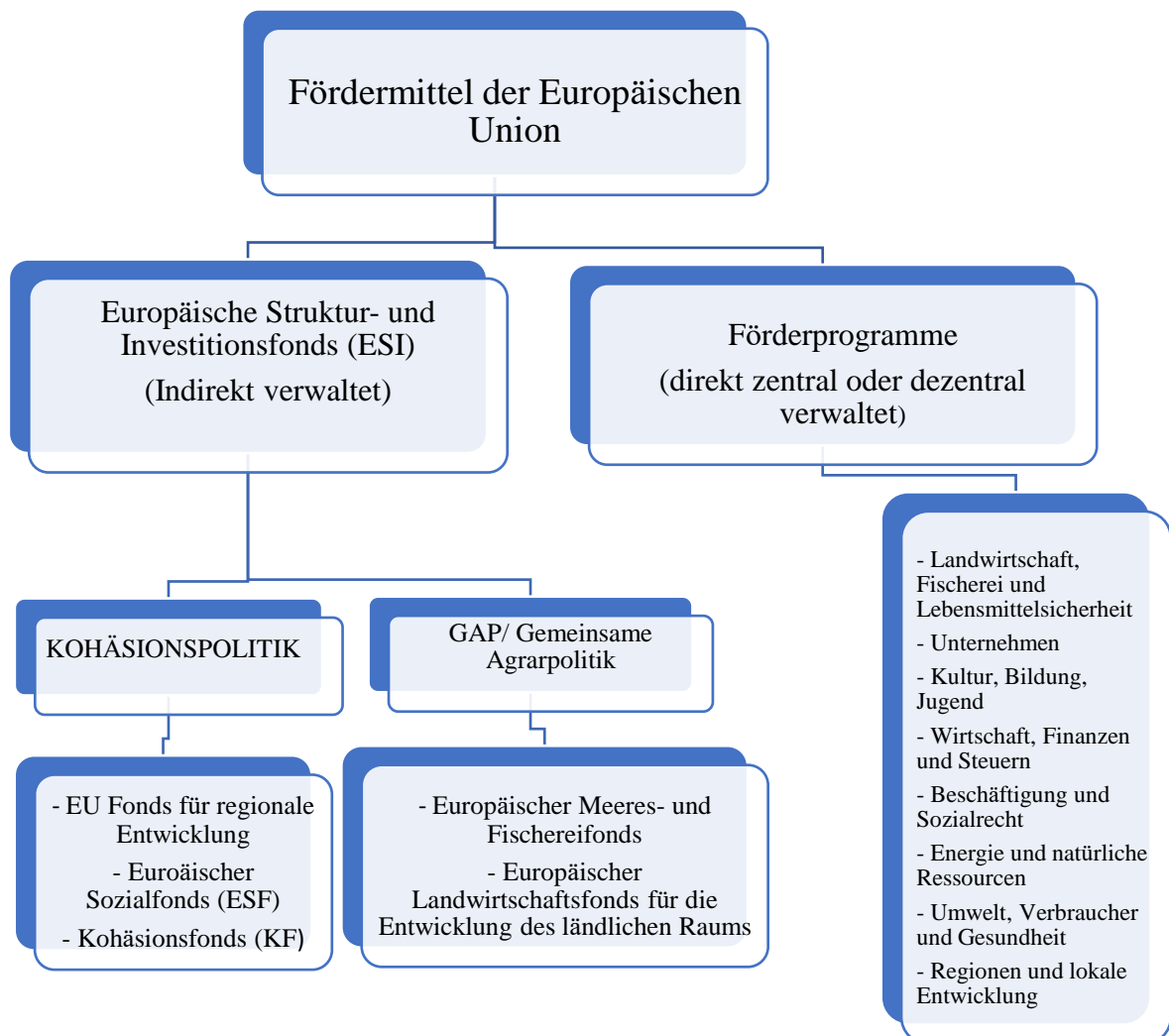
Der Europäische Investitionsfonds (EIF) wurde im Jahr 1994 gegründet und ist die Finanzierungsinstitution der EU, die auf die Förderung von kleinen Unternehmen spezialisiert ist.

„In der EIB-Gruppe ist der EIF darauf spezialisiert, integrierte Risikofinanzierungen für KMU in der EU, in den EFTA-Staaten und in den Kandidatenländern bereitzustellen. Er bietet ein breites Spektrum von Finanzierungslösungen für zwischengeschaltete Institute aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor mit dem Ziel an, die Finanzierungsmöglichkeiten für KMU weiter zu verbessern und Marktlücken zu schließen. Die Finanzierungen des EIF fördern Innovation, Regionalentwicklung, Unternehmertum, Wachstum und Beschäftigung und entsprechen damit den Zielen der EU.“ [4]

Der EIF finanziert nicht direkt die KMU, sondern arbeitet mit Finanzmediären zusammen, indem er für Kredite und Zuschüsse bürgt. Der Fonds zielt dabei auf Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft, und Innovation um neue Arbeitsplätze zu schaffen.

3. EU Fördermittel für die Republik Kroatien im Überblick

Abbildung 1: *Aufstellung der EU Fördermittel*



Quelle: Eigene Darstellung

3.1. Europäische Struktur- und Investitionsfonds

Die Europäische Kommission trägt die Gesamtverantwortung für die Ausführung des EU-Haushalts. 80 % der EU Fördermittel werden von den EU-Mitgliedstaaten („indirekt“) in Kroatien i.d.R. von den Ländern verwaltet („EU Fond“).

„Bei der indirekten Mittelverwaltung überträgt die EU-Kommission die Verwaltung der EU-Haushaltsmittel Partnern wie: Dezentrale Agenturen, gemeinsame Unternehmen, Nationale Agenturen, spezialisierte EU-Einrichtungen, internationale Organisationen, nicht EU-Ländern.“ [5, S. 32]

Um eine harmonische Entwicklung der Europäischen Union zu fördern, hat sich die EU zum Ziel gesetzt, die Entwicklungsunterschiede zwischen schwachen und starken Regionen auszugleichen. Der Europäische Struktur- und Investitionsfonds soll zur sozialen und wirtschaftlichen Stärkung beitragen. Durch ESI-Fonds soll auch das Wachstum und Beschäftigung gefördert werden, wie z. B. Wettbewerbsfähigkeit zwischen den Regionen, Schaffung neuer Arbeitsplätze und bessere Lebensqualität für Unionsbürger.

3.1.1. Kohäsionspolitik

Die **Kohäsionspolitik** ist auf drei Ziele ausgerichtet:

- a) Konvergenz – Solidarität mit weniger entwickelten Regionen
- b) Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung – Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Regionen für Unternehmen und Investoren
- c) Europäische territoriale Zusammenarbeit – Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.

Die EU-**Regionalpolitik** wird hauptsächlich aus drei Fonds finanziert:

- a) Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
- b) Europäischer Sozialfonds (ESF)
- c) Kohäsionsfonds (KF)

3.1.1.1. Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

Der EFRE hat drei wichtigste Ziele in der Regionalpolitik: Konvergenz, regionale Wettbewerbsfähigkeit und europäische territoriale Zusammenarbeit.

Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung fordert KMU zur Stärkung von betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit und Schaffung von dauerhaften Arbeitsplätzen. Er unterstützt auch Initiativen zur Energieeffizienz, Innovation, Forschung und technologischen Entwicklung. Einer der wichtigsten Bestandteile der EFRE ist die territoriale Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten in Grenzregionen, wobei das Ziel ist, die Beziehung zwischen den Mitgliedstaaten zu verbessern, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Der EFRE konzentriert sich auch auf die Verringerung der CO₂ Emission in allen Wirtschaftszweigen.

Der EFRE verteilt die Mittel je nach der Einordnung in jeweilige Regionskategorie.

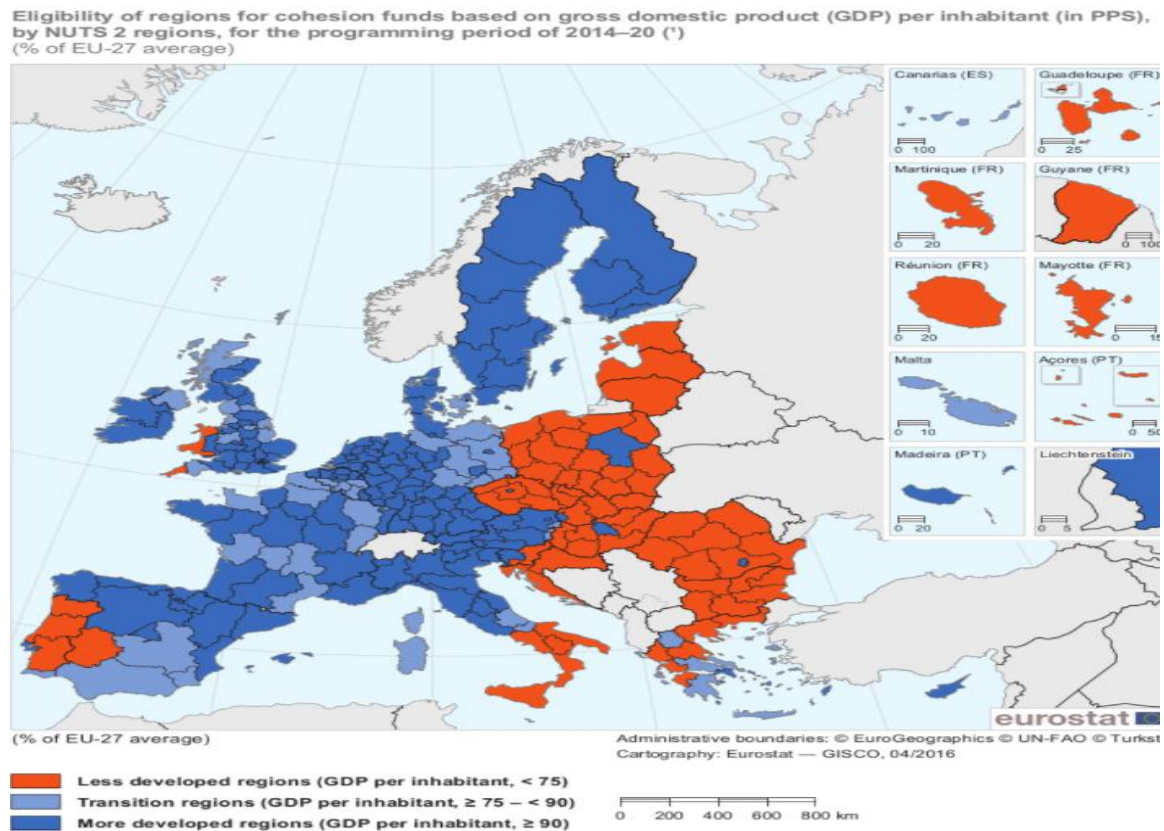
Die Einteilung der Regionen erfolgt nach ihrem Bruttoinlandsprodukt (BIP).

„Stärker entwickelte Regionen müssen mindestens 80 % ihrer EFRE-Mittel mindestens zwei dieser Schlüsselprioritäten zuweisen und mindestens 20 % auf das thematische Ziel 4 (CO²-arme Wirtschaft) verwenden.

Übergangsregionen müssen mindestens 60 % ihrer EFRE-Ressourcen mindestens zwei dieser Schlüsselprioritäten zuweisen und mindestens 15 % auf das thematische Ziel 4 (CO²-arme Wirtschaft) verwenden.

Weniger entwickelte Regionen müssen mindestens 50 % ihrer EFRE-Ressourcen mindestens zwei dieser Schlüsselprioritäten zuweisen und mindestens 12 % auf das thematische Ziel 4 (CO²-arme Wirtschaft) verwenden.“ [6, S. 4]

Abbildung 2: *Einteilung der Regionen in Bezug auf den BIP pro Einwohner*



Quelle: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics>

Erfolgreiche EU Projekte

Revitalizacija tvrđave Sv. Mihovila

(Revitalisierung der Festung von St. Michael in Šibenik)

Abbildung 3: *Festung St. Michael in Šibenik*



Quelle: www.strukturnifondovi.hr

Ziel des Projekts war die nachhaltige Entwicklung der Stadt Šibenik und die Förderung von kulturellen Tourismus.

KAquarium – slatkovodni akvarij u Karlovcu

(KAquarium - Süßwasser Aquarium in Karlovac)

Abbildung 4: *KAquarium in Karlovac*



Quelle: www.strukturnifondovi.hr

Ziel des Projekts war, durch den Aufbau des Süßwasser Museums, die Infrastruktur für Tourismus zu entwickeln, um die neuen attraktiven touristischen Einrichtungen zu generieren. Des Weiteren sollen die touristischen Kapazitäten in Karlovac und der Umgebung steigern.

3.1.1.2. Europäischer Sozialfonds

Der Europäische Sozialfonds ist einer der wichtigsten Fonds der Europäischen Union, da er hauptsächlich in Menschen investiert. Er unterstützt die Mobilität der Arbeitskräfte und verbessert den Zugang zur Beschäftigung. Einer der Hauptziele des Europäischen Sozialfonds ist, die Unterstützung der benachteiligten Jugendlichen, Arbeitslosen und Personen mit Migrationshintergrund (Flüchtlinge) bei der sozialen Integration in die Gesellschaft. Der Europäische Sozialfonds investiert Bildungsmaßnahmen fürs lebenslange Lernen um die Arbeitsfähigkeit und Kompetenz bei Menschen zu steigern, und um die berufliche Entwicklung zu erleichtern. Ein weiteres Spektrum dieses Fonds ist die Unterstützung der Existenzgründer in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit.

„Der Europäische Sozialfonds (ESF) wird in der gesamten Europäischen Union auf vier thematische Ziele ausgerichtet:

TZ 1: Förderung der Beschäftigung und der Mobilität der Arbeitskräfte

TZ 2: Förderung der sozialen Eingliederung und Bekämpfung der Armut

TZ 3: Investitionen in Bildung, Qualifikationen und lebenslanges Lernen

TZ 4: Verbesserung der institutionellen Kapazität und effiziente öffentliche Verwaltung“ [7]

Erfolgreiche EU Projekte

Na stolu – hranom iz prošlosti u sadašnjost

(Auf dem Tisch – mit den Lebensmitteln aus der Vergangenheit in die Gegenwart)

Projektleiter: Gospodarska škola Čakovec (Berufsschule Čakovec)

In Partnerschaft zwischen zwei Vereinen und zwei Schulen wurde über die Zubereitung von Mahlzeiten, Gastronomiebetriebe, Servier- und Vorbereitung der Esstische innerhalb öffentlicher Auftritte und Veranstaltungen, gefilmt. Auf diese Weise sollen die Berufe Köche, Kellner und Arrangeur und auch neue Geschäftsmöglichkeiten und Beschäftigung etabliert werden können.

3P – planiram, poduzimam, promoviram

(3P – Planen, Ergreifen, Fördern)

Das Hauptziel des Projekts war bei den Zielgruppen die Unternehmenskultur zu fördern. Die Zielgruppen sind Schüler und Studenten aus den Verwaltungsbezirken Varaždin und Međimurje sowie Lehrer des wirtschaftlichen Faches in Schulen und Hochschulen, die das Bedürfnis haben, deren Erfahrung im wirtschaftlichen Gebiet in Vorlesungen zu teilen und auf diese Weise die unternehmerische Bestrebung der Schüler zu beeinflussen.

3.1.1.3. Kohäsionsfonds

„Der Kohäsionsfonds hilft den Mitgliedstaaten, deren Wirtschaftsleistung pro Einwohner unter 90 Prozent des EU-Durchschnitts liegt, ihren wirtschaftlichen und sozialen Rückstand zu verringern und ihre Wirtschaft zu stabilisieren.“ [8]

Der Kohäsionsfonds unterstützt die nachhaltige Entwicklung der Europäischen Union, um den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu stärken. Eine finanzielle Unterstützung wird auf transeuropäische Verkehrsnetze gezielt, die in den Bereichen Energie und Verkehr auf effiziente Nutzung von Ressourcen und Umweltschutz achten. Das sind z. B. die Entwicklung und Verbesserung der CO₂-armen Verkehrssysteme, umweltfreundliche Investitionen im Wassersektor, erneuerbare Energie.

„Der Kohäsionsfonds wird auf fünf thematische Ziele ausgerichtet:

TZ 1: Unterstützung der Umstellung auf eine CO₂-arme Wirtschaft

TZ 2: Anpassung an den Klimawandel, Risikoprävention und –Management

TZ 3: Umweltschutz und effiziente Nutzung von Ressourcen

TZ 4: Nachhaltigkeit im Verkehr und Verbesserung der Netzinfrastrukturen

TZ 5: Verbesserung der Effizienz der öffentlichen Verwaltung“ [9]

3.1.2. Agrarpolitik

Die Gemeinsame Agrarpolitik u.a. Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz, gehören zu den wichtigsten Politikfeldern der Europäischen Union. Die GAP muss sich immer wieder den neuen Herausforderungen, wie Klimawandel, Globalisierung, Ressourcenknappheit, Energiewende, Versorgung von Nahrungsmitteln und ökologische Landwirtschaft anpassen, um die erwähnten Herausforderungen im Laufe der Zeit zu bewältigen.

„Die GAP konzentriert sich seit 1957 auf folgende Ziele:

- Steigerung der Produktivität der Landwirtschaft durch Förderung des technischen Fortschritts und durch bestmöglichen Einsatz der Produktionsfaktoren, insbesondere der Arbeitskräfte
- Gewährleistung eines angemessenen Lebensstandards für landwirtschaftliche Bevölkerung
- Stabilisierung der Märkte
- Sicherstellung der Versorgung
- Sicherstellung angemessener Preise für die Verbraucher.“ [10]

3.1.2.1. Europäischer Meeres- und Fischereifonds

Ziel des Europäischen Meeres- und Fischereifonds (EMFF) ist eine nachhaltige, wettbewerbsfähige, ökologische Fischerei und ressourcenschonende Aquakultur zu fördern. Es werden Maßnahmen gefordert, wie die Steigerung der Selbstversorgung durch nachhaltige Produktion bzw. Steigerung der Fischerei und Aquakultur-Erzeugnisse.

Die EMFF hilft den Gemeinschaften an der Küste bei der Entwicklung neuer Wirtschaftstätigkeiten. Besonders gezielt wird auf die Umstellung von konventionellen auf ökologische Fischerei und Aquakultur bzw. auf die Anwendung umweltfreundlicher und energiesparender Verfahren. [11]

„Der Europäische Meeres- und Fischereifonds (EMFF) unterstützt 2014-2020 die EU-Meeres- und Fischereipolitik, um zur Erreichung folgender Ziele beizutragen:

- Förderung der wettbewerbsfähigen, ökologisch nachhaltigen, wirtschaftlich lebensfähigen und sozialverantwortlichen Fischerei und Aquakultur,
- Unterstützung der Einführung der Gemeinsamen Fischereipolitik (GFP),
- Förderung einer ausgewogenen und integrierten territorialen Entwicklung von Fischerei- und Aquakulturgebieten,
- Förderung der Entwicklung und Umsetzung der integrierten Meerespolitik (IMP) der EU auf eine Weise, die Kohäsionspolitik und GFP ergänzt.“ [11]

Erfolgreiche EU Projekte

Pilotprojekt - Od mora do stola

(Pilotprojekt -Vom Meer bis zum Tisch)

Abbildung 5: *Pilotprojekt - Vom Meer bis zum Tisch*



Quelle: www.agrobiz.hr

Ziel dieses Pilotprojekts ist die Vernetzung einheimischer Fischer aus der lokalen Aktionsgruppe in der Fischerei (LAGUR) mit dem einheimischen Gastronomiegewerbe durch die Schaffung eines offiziellen Qualitätszeichens für Fischereierzeugnisse und Verbrauch derselben.

Pilotprojekt Ribarnica u Stonu

(Pilotprojekt – Fischmarkt in der Stadt Ston)

Abbildung 6: *Pilotprojekt - Fischmarkt in der Stadt Ston*



Quelle: www.mps.hr

Die Einrichtung und Eröffnung vom Fischmarkt in der Stadt Ston ermöglicht den einheimischen auf zeitgemäße und moderne Weise die Fischereierzeugnisse auf dem Markt zu stellen. Es handelt sich dabei um kleine Fertighäuser gemäß den etablierten Standards für Verkauf von Fischereierzeugnissen.

3.1.2.2. Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums

Für EU-Mitgliedstaaten werden verschiedene Projekte finanziell unterstützt, die zur Entwicklung des ländlichen Raums, Verbesserung der Lebensqualität, Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft, und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen und Klimaschutz beitragen. Direktzahlungen, die an die landwirtschaftlichen Betriebe gezahlt werden, müssen bestimmte Regeln Richtlinien und, Standards aus den Bereichen Umwelt- und Tierschutz erfüllen, sowie Lebensmittelsicherheit einhalten. Förderung der landwirtschaftlichen Investitionen soll die langfristigen und strategischen Ziele bewirken, wie Wettbewerbsfähigkeit und Strukturwandel. Daneben wird auch die Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen unterstützt. Dies bedeute: ökologische Produktion, Naturschutz, Fortgang der Bewirtschaftung in benachteiligten Gebieten.

„Die Mitgliedsländer und Regionen formulieren ihre Programme zur ländlichen Entwicklung anhand der Bedürfnisse ihrer ländlichen Gebiete und unter Berücksichtigung von mindestens vier der sechs gemeinsamen EU-Schwerpunkte:

- Förderung von Wissenstransfer und Innovation in der Land- und Forstwirtschaft und den ländlichen Gebieten
- Verbesserung der Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit aller Arten von Landwirtschaft sowie Förderung innovativer Bewirtschaftungsmethoden und nachhaltiger Forstwirtschaft
- Förderung einer Organisation der Nahrungsmittelkette, des Tierschutzes und des Risikomanagements in der Landwirtschaft
- Wiederherstellung, Erhaltung und Verbesserung der mit der Land- und Forstwirtschaft verbundenen Ökosysteme
- Förderung der Ressourceneffizienz und Unterstützung des Agrar-, Ernährungs- und Forstsektors beim Übergang zu einer kohlenstoffarmen und klimaresistenten Wirtschaft
- Förderung der sozialen Eingliederung, der Armutsbekämpfung und der wirtschaftlichen Entwicklung in den ländlichen Gebieten.“ [11]

Erfolgreiche EU Projekte

Mađarsko-hrvatske vinske priče

(Die Ungarisch-kroatische Weinroute)

Abbildung 7: *Die Ungarisch-kroatische Weinroute*



Quelle: www.strukturfondovi.hr

Ziel des Projekts ist es, das gemeinsame kulturelle Erbe zu bewahren und durch die Entwicklung des erfolgreichen Managements das gemeinsame touristische grenzüberschreitende Angebot zu fördern, das auf Weinbereich orientiert ist.

Modernizacija zoološkog vrta u Zagrebu

(Modernisierung des Zoos in Zagreb)

Abbildung 8: *Erste Phase der Modernisierung des Zoos in Zagreb*



Quelle: www.strukturfondovi.hr

Ziel des Projekts ist, das touristische Potenzial der Stadt Zagreb zu stärken. Es wurde ein neues Bildungszentrum gebaut und komplett ausgestattet, das zur Qualität voller Bildungsprogramme beiträgt und auf diese Weise neue Arbeitsplätze schafft.

3.2. Förderprogramme der Europäischen Union

EU – Förderprogramme sind eine integrierte Reihe von Maßnahmen der Europäischen Union, die die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten über einen Zeitraum von mehreren Jahren fördern. In der Regel sind die Programme ausschließlich für die Mitgliedstaaten vorgesehen. Jedoch werden einige Programme auch für die Mitgliedstaaten, die im EU-Beitrittsprozess sind, bestimmt.

3.2.1. COSME

COSME ist ein Programm für die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Diese Förderprogramme unterstützen die KMU in folgenden Bereichen:

- Vereinfachung des Zugangs zu EU-Finanzmitteln durch Kreditbürgschaft-Fazilität und Eigenkapitalfazilität
- Aufwertung des Marktzugangs, was durch den Netzwerk EEN (engl. *Enterprise Europe Network*) unterstützt wird. [12]

Das Finanzinstrument Eigenkapitalfazilität soll bei der Entwicklung und Wachstum des Unternehmens helfen, insbesondere bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten.

Die Kreditbürgschaft-Fazilität ist für Banken und Leasingfirmen vorgesehen – in Form von Bürgschaft und Rückbürgschaft – wobei das Risiko geteilt wird. Somit kann eine größere Anzahl von Finanzmitteln an mehrere KMU gewährleistet werden. Die Finanzmittel werden auf nationaler oder regionaler Ebene umgesetzt u. a. an die EIB und EIF. Für KMU soll die Expansion des Unternehmens auf den Binnenmarkt durch das Netzwerk EEN (engl. *Enterprise Europe Network*) unterstützt werden. Hier werden auch die Tätigkeiten außerhalb der EU unterstützt. Zielgruppen, die vom Programm COSME begünstigt sind, sind KMU, Existenzgründer insbesondere junge Menschen und öffentliche Behörden.

3.2.2. ERASMUS+

„Erasmus + bietet die Möglichkeit für die internationale Mobilität für Einzelpersonen und Organisationen der internationalen Zusammenarbeit, unter anderem:

- a) allgemeine und berufliche Bildung auf allen Ebenen im Sinne des lebenslangen Lernens, einschließlich Schulbildung (Comenius), Hochschulbildung (Erasmus), internationale Hochschulbildung (Erasmus Mundus), berufliche Aus- und Weiterbildung (Leonardo da Vinci) und Erwachsenenbildung (Grundtvig);
- b) Jugend (Jugend in Aktion) insbesondere im Kontext des nicht formalen und des informellen Lernens;
- c) Sport insbesondere Breitensport.“ [13]

Das Programm ERASMUS+ richtet sich auf die Förderung der beruflichen Bildung, Sport und Jugend. Im Rahmen dieses Programms ist eine der zur Verfügung gestellten Maßnahmen der Austausch von Studierenden. Durch den Auslandsaufenthalt (Studium oder Praktikum) können Studierende profitieren, indem sie die Sprachkenntnisse verbessern, internationale Freundschaft schließen und Karriere steigern können. Darüber hinaus sind auch die Komponenten im ERASMUS+ Programm Mobilitätsprojekte für Berufsausbildung im Ausland und Fortbildung im Ausland, was zum lebenslangen Lernen führen soll. Im Bereich Sport sollen Maßnahmen unterstützt werden, die Beziehungen zwischen Organisationen im Sportbereich steigern und die Kompetenzen im Management verbessern. [13]

3.2.3. EaSI Programm

Das EaSI Programm dient zur Unterstützung bei Beschäftigung, Sozialpolitik, Armutsbekämpfung und Arbeitskraftmobilität. Hauptprioritäten, die gefördert werden sind: nachhaltige Beschäftigung (besonders Arbeitslosigkeit, Sozialschutz), Verringerung von Armut und Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Das Programm Europäische Union für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) umfasst drei europäische Förderinstrumente

PROGRESS

In diesem Unterprogramm liegt der Fokus auf sozialen Innovationen. Es soll die Jugendarbeitslosigkeit verringern und bessere Arbeitsbedingungen schaffen. Des Weiteren wird die soziale Einbeziehung von Menschen in die Gesellschaft gefordert.

EURES

EURES ist ein europäisches Netzwerk der öffentlichen Verwaltung und soll die Mobilität in Europa fördern. Die Plattform bietet Informationen bezüglich Arbeitsmarkt, informiert und vermittelt Arbeitskräfte für Arbeitssuchende, die in einem anderen EU-Staat arbeiten möchten. Gleichzeitig informiert und berät das Netzwerk über grenzüberschreitende Partnerschaft.

Programm Mikrofinanzierung und soziales Unternehmen

Das Programm Mikrofinanzierung und soziales Unternehmen wird über nationale, regionale und lokale Mikrokreditanbieter zur Unterstützung von Kleinunternehmen und sozial schwachen Gruppen bereitgestellt. [14]

3.2.4. Kreatives Europa

Kreatives Europa ist für den kulturellen und audiovisuellen Sektor bestimmt, um die Kultur- und Kreativwirtschaft zu stärken. Der Kultursektor soll finanziell unterstützt werden, um dabei die transnationale Kulturaktivität und Kulturorganisation zu fördern.

Es gibt zwei Unterprogramme:

MEDIA

Unterprogramm MEDIA ist für die Entwicklung der audiovisuellen Industrie bestimmt. Das Programm MEDIA fördert Produktionsfirmen bei der Entwicklung von neuen Filmen, hilft bei der Partnersuche und bietet finanzielle Unterstützung.

„MEDIA fördert Vertriebs- und Verleihfirmen, Produktionsfirmen, VOD-Plattformen, Kinonetze, Trainingsinitiativen, Festivals und Unternehmen, die Promotionsmaßnahmen für den europäischen Film durchzuführen.“ [15]

Einige Filme, die von der MEDIA unterstützt wurden: „Zvizdan“ – Produzent: Dalibor Matanić, “Happily, ever after” – Produzent: Tatjana Božić, „Kauboji“ – Produzent: Tomislav Mrsić.

KULTUR

Gefördert werden Dienstleistungen, die zur Entwicklung, Verarbeitung und Produktion der kulturellen und künstlerischen Darstellung dienen. Auf diese Weise können Akteure aus dem Kreativsektor länderübergreifend aktiv werden.

„Der Titel „Kulturhauptstadt Europas“ wird jedes Jahr für eine Stadt in jedem der beiden Mitgliedstaaten verliehen, die in der Liste der zeitlichen Abfolge der teilnahmeberechtigten Mitgliedstaaten im Zeitraum 2020-2033 genannt sind (Kroatien und Irland im Jahr 2020, Rumänien und Griechenland im Jahr 2021 usw.)“ [16]

Erfolgreiche EU Projekte

Kolijevka europske kulture

(Cradle of European Culture – CEC)

Abbildung 9: Lokalität Crkvina im Dorf Biskupija (Stadt Knin)



Quelle: www.min-kulture.hr

Das Ziel dieses Projektes ist, die Präsentation aller Standorte, die in der Route enthalten sind, um einen virtuellen aber realen Spaziergang durch frühmittelalterliches Europa zu machen. An dem Projekt sind Fachleute aus den Bereichen Archäologie, Kunstgeschichte, Museumskunde und Tourismus beteiligt, um eine Plattform für

Forscher und Akteure zu erstellen, auf der über Kriterien diskutiert wird, wie die Kulturgüter geschützt und dargestellt werden können.

3.2.5. HORIZONT 2020

Ein Programm der Europäischen Union für Forschung und Innovation. Die Struktur von HORIZONT 2020 basiert auf drei Prioritäten:

- Exzellente Wissenschaft
- Industrielle Führungsrolle
- Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen [12]

Abbildung 10: *Prioritäten von HORIZONT 2020*

Exzellente Wissenschaft	Industrielle Führungsrolle	Gesellschaftliche Herausforderung
<ul style="list-style-type: none">•Europäischer Forschungsrat (ERC)•Künftige und neu entstehende Technologie (FET)•Marie-Sklodowska- Curie-Maßnahmen•Forschungsinfrastrukturen	<ul style="list-style-type: none">•Grundlegende und industrielle Technologie•Risikofinanzierung•Innovation in KMU	<ul style="list-style-type: none">•Gesundheit, demografischer Wandel•Ernährung, Biowirtschaft•Energie•Verkehr•Klimaschutz•Integrative, innovative und reflexive Gesellschaft•sichere Gesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.5.1. Exzellente Wissenschaft

Das Ziel des Programms ist die Wissenschaft zu steigern, die Wissenschaftler individuell stärker zu fördern, Forschung zu unterstützen - von der Grundlage bis zum Markteinsatz.

Folgende Fördermittel umfassen die Exzellente Wissenschaft:

Europäischer Forschungsrat (ERC)

Der Europäische Forschungsrat ist eine Institution, die von der Europäischen Kommission zur Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Forschungsprojekten eingerichtet wurde.

Künftige und neu entstehende Technologie (FET)

„Die FET fördert die exzellenzorientierte Verbundforschung mit dem Ziel, neue innovative Technologiefelder zu öffnen. Angesprochen werden dabei auch neue Akteure, wie junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie intensiv forschende KMU.“ [17]

Marie-Sklodowska-Curie-Maßnahmen

Im Rahmen dieser Maßnahme sollte für die Wissenschaftler Möglichkeit für eine Ausbildung bereitgestellt werden, sowie auch die länderübergreifende Mobilität und Weiterbildung von Forschenden. Auf diese Art werden auch die internationalen Partnerschaften gefördert (Hochschulen, KMU, Forschungszentren).

Forschungsinfrastrukturen

Das Ziel des Programms ist die Entwicklung der bestehenden und Planung neuer Forschungsinfrastrukturen und Förderung deren Vernetzung, was den transnationalen Zugang ermöglicht.

3.2.5.2. Industrielle Führungsrolle

Industrielle Führungsrolle richtet sich gezielt an die industrielle Forschung. Dabei werden speziell die kleinen und mittleren Unternehmer unterstützt. Ziele der Industriellen Führungsrolle sind:

- Grundlegende und industrielle Technologie, die strategische Investitionen umfasst, wie z.B. die Nanotechnologie, fortgeschrittene Werkstoffe, Biotechnologie, fortgeschrittene Fertigung und Verarbeitung, Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Zugang zur Risikofinanzierung soll die Bereitstellung von Darlehen, Garantie und Beteiligungsfinanzierung an Investitionen in riskanten Forschungs- und Innovationsprojekten erleichtern.
- Innovation in KMU unterstützt ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei Projekten die das Potenzial haben sich zum Binnenmarkt zu erweitern.

3.2.5.3. Gesellschaftliche Herausforderungen

Die EU hat sieben gesellschaftliche Herausforderungen etabliert, die bei Investitionen in Forschung und Innovation eine echte Wirkung erzielen und EU-Bürgern zugutekommen:

Gesundheit, demografischer Wandel und Wohlergehen

Mit der Förderung soll die Verbesserung der lebenslangen Gesundheit und Wohlergehen erreicht werden. Durch Forschung und Innovation im Sozial- und Pflegesystem soll der wirtschaftliche und soziale Lebensstandard angestrebt (beigetragen) werden.

Ernährung und Biowirtschaft

Diese Herausforderung für Europa steht im Zusammenhang mit gesunden, qualitativen und sicheren Lebensmitteln durch den Aufbau ressourcenschonender Herstellung, Verarbeitung und Lagerung. Dies soll zu einer nachhaltigen Biowirtschaft führen. Gefördert werden auch erneuerbare Energie und Bioprodukte.

Nachhaltige Energie

„Gefördert werden Projekte, die auf die Reduzierung der Abhängigkeit von fossilen Energiequellen angesichts zunehmender Ressourcenknappheit, stetig steigender Energiebedarfe und des weiter voranschreitenden Klimawandels unter wirtschaftlich vertretbaren Bedingungen abzielen.“ [18]

Um das Ziel zu erreichen, müssen die CO₂ Emissionen in Energiesektor (Industrie, Verkehr, Dienstleistungssektor) größten Teils verringert werden.

Klimaschutz und Umwelt

„Ein Ziel ist, für die nachhaltige Nutzung, die Erhaltung und die Wiederverwertung von Ressourcen neue Wege zu beschreiten. Es werden primär Lösungen gesucht, um die Auswirkungen menschlicher Einflüsse auf natürliche Ressourcen zu minimieren oder zu vermeiden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei der Umgang der Gesellschaft mit dem Klimawandel.“ [19]

Es werden auch Technologien, Dienstleistungen und Produkte der Ökoinnovation gefördert. Das bedeutet Verringerung der natürlichen Rohstoffmengen während Produktion und Übergang zu einer „grünen Wirtschaft“.

Integrative und innovative Gesellschaft

Integrative Gesellschaft bezieht sich auf den gesellschaftlichen Wandel in Europa und dessen Auswirkung auf den sozialen Zusammenhalt. Dabei soll die Entwicklung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Integration analysiert werden. Die größten Herausforderungen für den sozialen Zusammenhalt und das Wohlergehen sind: Bildung, lebenslanges Lernen, Eingliederung in die Gesellschaft, Armutsbekämpfung und demografischer Wandel. [12]

Sichere Gesellschaft

Das Konzept von sicherer Gesellschaft das zum Teil von Sicherheitsbedrohungen konfrontiert ist, wie z. B. organisierte Kriminalität und Terrorismus, erfordern eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa und der Welt. Zu diesen Schwerpunkten werden Lösungen und innovative Technologie entwickelt, um Sicherheitsrisiken frühzeitig zu erkennen.

4. Machbarkeitsstudie

Die Investitionsentscheidung umfasst eine Reihe von Aktivitäten, die während eines bestimmten Lebenszyklus des Projekts ausgeführt werden, und nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt. Demzufolge ist es notwendig, auch die Investitionsprojekte genau zu definieren. Investitionsprojekte sind so konzipiert, dass die Aktivitäten zeitlich verteilt und bestimmt werden, um die Ziele der Entwicklung und Investoren zu erreichen, indem das Kapital eingesetzt wird. Die Ausarbeitung dieser Aktivitäten nennt sich Planung von Investitionsprojekten. Bei der Planung von Investitionsprojekten, die das Ziel haben, Zeit und Mittel einzusparen, ist die wichtigste Aufgabe die Anzahl der möglichen und akzeptablen Investitionslösungen zu reduzieren mit dem Endziel, Entscheidungen über die Durchführung von lediglich einer Lösung zu treffen. Dies wird dadurch erreicht, dass der Detailliertheit und Genauigkeit der Informationen nach, aus der Analyse diejenigen Investitionslösungen entfallen, die bereits auf dieser

Informationsebene nicht akzeptabel sind. Die Problematik bei der Planung von Investitionsprojekten ist vielfältig. Deswegen besteht auch die Notwendigkeit, eine Reihe von unterschiedlichen Fragen zu analysieren. Das Ergebnis dieser Analyse wird in den analytischen und synthetischen Studien bestimmt. Der Umfang der analytischen Studien hängt von den Besonderheiten der einzelnen Investitionsprojekte ab, und es ist unmöglich eine endgültige Liste solcher Studien zu spezifizieren.

Einige Beispiele für analytische Studien, die am häufigsten in der Praxis erscheinen, sind:

- Analyse der Nachfrage auf dem Markt (Analyse des Marktangebots),
- Analyse des Angebots auf dem Markt (Analyse der Marktnachfrage),
- geologische Studien,
- Umweltstudien und
- Mikrostandort- und Makrostandortprojekte.

Auf der Grundlage von analytischen Studien werden synthetische Studien erstellt, weswegen sie ein Produkt der einzelnen Phase der Planung von Investitionsprojekten sind. Die Phase bei der Planung von Investitionsprojekten führt zu drei synthetischen Studien:

- Vordurchführbarkeitsstudie,
- Machbarkeitsstudie und
- Durchführbarkeitsstudie.

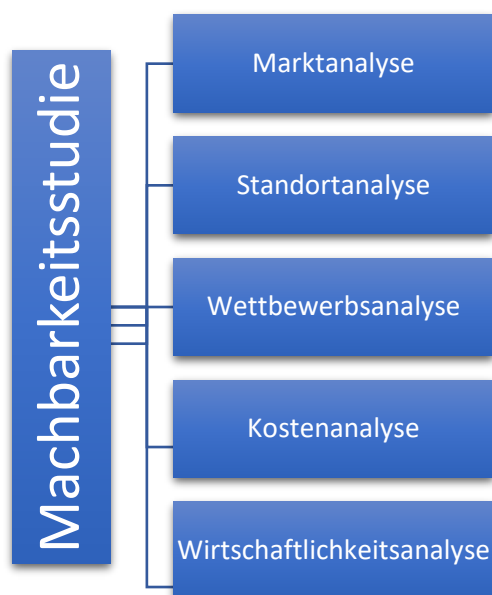
Die Vorstudie hat im Wesentlichen die realistische Durchführung der Problembearbeitung festzustellen.

„In der Vorstudie wird das Problem genau erfasst, werden Ziele erarbeitet resp. präzisiert, grundsätzliche Lösungsrichtungen diskutiert, wird allenfalls eine Vorgehensvariante vorgeschlagen oder ausgewählt und das weitere Vorgehen geplant: Projektorganisation, Terminplan, Ressourcen, Methoden usw.“ [20, S. 20]

Die Machbarkeitsstudie ist ein Dokument, das analytisch dokumentierte Grundlagen beinhaltet, um Investitionsentscheidungen zu treffen. Die Durchführbarkeitsstudie ist

ein Dokument, das analytisch-dokumentierte Grundlagen für die geplante annehmbarste Ausführungsmethode des Investitionsprojektes beinhaltet.

Abbildung 11: *Bestandteile der Machbarkeitsstudie*



Quelle: Eigene Darstellung

4.1. Marktanalyse

Die Marktanalyse ermöglicht eine umfassende Darstellung der wesentlichen Marktsituation vor dem Markteintritt und liefert Entscheidungsgrundlagen für weitere strategische Anläufe. Das Ziel einer Marktanalyse ist den Zusammenhang zwischen Nachfrage und Angebot zu identifizieren. Darüber hinaus, Ziel einer Marktanalyse ist es anhand von marktrelevanten Daten Informationen über Branche, Wettbewerber und Kunden zu generieren, um das Produkt auf den Markt erfolgreich zu positionieren.

„Die Marktanalyse sollte systematisch und kontinuierlich durchgeführt werden, um eine Grundlage für die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Rahmen des Marketingmanagements bieten zu können.“ [21]

Die Marktanalyse umfasst fünf verschiedene Dimensionen anhand deren relevante Informationen gesammelt und analysiert werden:

- a) Beschreibung und Segmentierung des Zielmarktes,
- b) Analyse der Marktgröße,
- c) Analyse von Wettbewerbern,
- d) Analyse von Kundenbranchen und
- e) Potenzialanalyse des Zielmarktes.

Beschreibung und Segmentierung des Zielmarktes

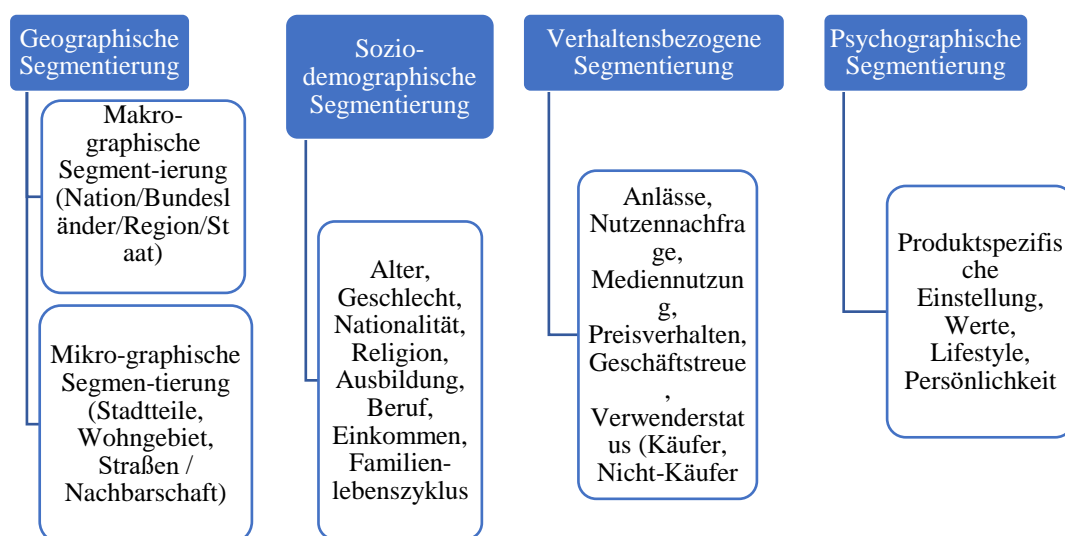
„Die Beschreibung des Zielmarktes umfasst neben einer genauen Definition des zu untersuchenden Marktes auch seine Abgrenzung zu benachbarten Märkten, die nicht Bestandteil der Analyse sind. Dieser Schritt kann v. a. bei Märkten relevant werden, die vor der Analyse noch nicht weit genug durchdrungen wurden, um eventuelle Unschärfen von vorneherein auszuschließen.“ [22]

„Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung des Gesamtmarkts in bezüglich ihrer Marktreaktion interne homogene und untereinander heterogene Kundengruppen (Marktsegment) sowie die Bearbeitung eines oder mehrere dieser Marktsegmente verstanden.“ [23, S. 7]

Beim Prozess der Marktsegmentierung wird der Markt in Segmente unterteilt; daran wird das Zielsegment ausgewählt und zuletzt wird für das adäquate ausgewählte Zielsegment Positionierung festgelegt.

In der Theorie unterscheidet man zwischen folgenden Segmentierungskriterien und Merkmalen:

Abbildung 12: *Segmentierungskriterien*



Quelle: Runia Peter, Wahl Frank, Geyer Olaf, Thewissen Christian (2000), Marketing – Ein Prozess und praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Analyse der Marktgröße und der Marktentwicklung im Zielmarkt

Die Analyse der Marktgröße und der Marktentwicklung im Zielmarkt stellt einen integralen Bestandteil jeder strategischen Marktanalyse dar.

Die Analyse des Marktvolumens lässt über den Jahresumsatz der Branche, Anzahl der verkauften Einheiten und Anzahl der Kunden ableiten. Eine wichtige Rolle spielt auch die Prognostizierung des Marktwachstums und der Trends für die kommenden Jahre anhand dessen abgeschätzt wird, ob der Markt wächst oder stagniert.

„Deren Prognose spiegelt das erwartete Marktwachstum und somit die potenzielle Umsatz- bzw. Absatzsteigerung wider, aus der sich die Attraktivität des Zielmarktes, beispielsweise für eine Produkteinführung, ableiten lässt. Auch wenn Prognosedaten immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet sind, können sie doch relativ zuverlässig einen Trend für die nächsten Jahre aufzeigen.“ [22]

Analyse von Wettbewerbern

Die Wettbewerbsanalyse ist die beste Möglichkeit die Stärken und Schwächen der Wettbewerber einzuschätzen, um das Potenzial über deren Marktdurchdringung für das Unternehmen und/oder Branche zu gewinnen. Ein klassisches Instrument für die Durchführung einer Wettbewerbsanalyse ist die SWOT-Analyse, die die Stärken und

Schwächen sowie auch Risiken und Chancen des Unternehmens, Konkurrenten und Wettbewerber bewerten kann.

„Die Wettbewerber eines Unternehmens sind die Organisationen, die mit dem Unternehmen in Konkurrenz um die knappen oder zumindest begrenzten Ressourcen stehen, die das Unternehmen für seine Erfolge benötigt. Diese kritischen Ressourcen bestehen in der Regel vornehmlich aus finanziellen Mitteln, die die Aufrechterhaltung des Betriebs des Unternehmens und ggf. sein Wachstum ermöglichen.“ [24, S. 23]

Analyse von Kundenbranchen

„Dieser Teil der Marktanalyse dient der Ermittlung relevanter Kundenbranchen. In der Regel sind das die Branchen mit dem höchsten Anteil am Zielmarktvolumen. Das heißt: Relevant für die Branchen sind die, die den höchsten Absatz beziehungsweise den höchsten Umsatz auf dem definierten Zielmarkt vorweisen. Anschließend analysiert man die Struktur und Attraktivität der Kundenbranchen unter Absatzgesichtspunkten. So identifiziert man die Zielgruppen innerhalb der Branchen sowie die Kundenanforderungen und das Kundenverhalten.“ [25]

4.2. Standortanalyse

Mit der Standortanalyse werden Standortfaktoren aufgestellt, die für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind. Standortfaktoren sind Kriterien, die potenzielle Entscheidungen, Möglichkeiten und Problemlösungen für das Unternehmen finden, um einen zufriedenstellenden und geeigneten Standort für das Unternehmen zu treffen.

In der Regel werden folgende Standortfaktoren analysiert:

- Demografische Faktoren: Bevölkerungszahl, (Altersklassen, Haushaltsgröße etc.);
- Wirtschaftliche Faktoren: Kaufkraftniveau, Einkommensstruktur;
- Soziodemografische Faktoren: Altersstruktur, Lebensstil, Haushaltseinkommen;
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

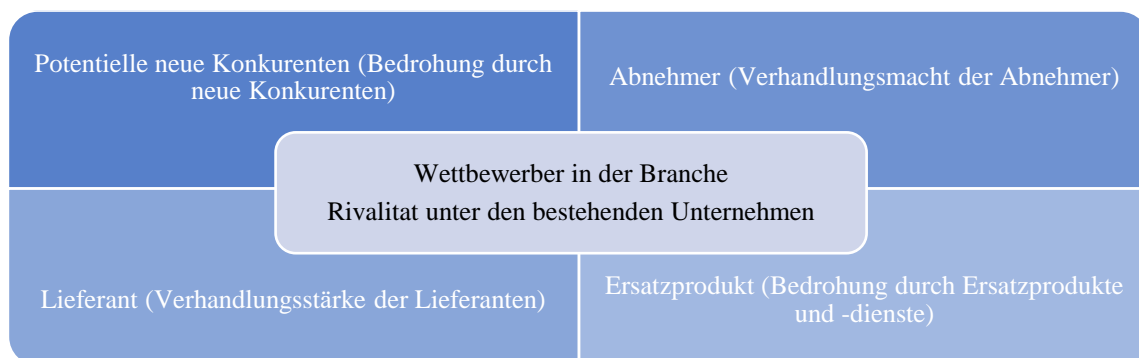
Die Analyse sollte auf Ebene Makrostandort und Ebene Mikrostandort durchgeführt werden. Unter dem **Makrostandort** wird der großräumige Wirtschaftsraum verstanden (Stadt, Gemeinde, Region). Der **Mikrostandort** umfasst die unmittelbare Umgebung

des Objektes (Quartier, Stadtteil, nahes Umfeld). Beide wirken auf die Standortattraktivität des Objektes ein.

4.3. Wettbewerbsanalyse

Michael E. Porter entwickelte das Fünf-Kräfte-Modell, um eine systematische Wettbewerbsanalyse durchführen zu können.

Abbildung 13: *Fünf-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter*



Quelle: <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>

Die Fünf Kräfte werden immer auf die gesamte Branche bezogen. Die fünf Komponenten (Wettbewerbskräfte) sind wie folgt:

Wettbewerber in der Branche

Hohe Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern wird besonders groß, wenn

- die Branche ein langsames Wachstum hat,
- die Anzahl der Wettbewerber hoch ist,
- sehr ähnliche Produkte aufweisen und

- die Barrieren für den Ausstieg aus der Branche bzw. Wechsel in ein anderes Geschäftsfeld sehr hoch sind (z.B. hoch spezialisierten Anlagen oder Personal). [26]

Potenzielle Mitbewerber

Die Bedrohung durch neue Mitbewerber wird durch Markteintrittsbarrieren in der Branche bestimmt. Das sind z.B. hohe Fixkosten, qualifizierte Arbeitskraft, Markentreue der Kunden.

Verhandlungsmacht der Lieferanten

„Von einer hohen Verhandlungsmacht der Lieferanten ist auszugehen, wenn

- der Markt von wenigen großen Lieferanten dominiert wird,
- keine Substitute für diesen Input existieren,
- der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist,
- eine Vorwärtsintegration des Lieferanten möglich ist.“ [26]

Bedrohung durch Ersatzprodukte/Substitute

Die Bedrohung durch Substitute besteht insbesondere darin, dass kostengünstigere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte einen wesentlichen Teil des Absatzvolumens auf sich ziehen können und damit das Absatzpotenzial bestehender Unternehmen erheblich einschränken.

Verhandlungsmacht der Abnehmer

Die Verhandlungsmacht des Kunden kann dazu führen, dass entweder niedrigere Preise oder bessere Qualität für denselben Preis verlangt werden. Dies kann zu negativer Rentabilität des Unternehmens führen. Um die Verhandlungsmacht der Kunden zu reduzieren, muss die Differenzierung zwischen den Produkten des Unternehmens und den Wettbewerbern in Betracht gezogen werden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Verfügbarkeit von Substituten zu erhöhen.

4.4. Wirtschaftlichkeitsanalyse

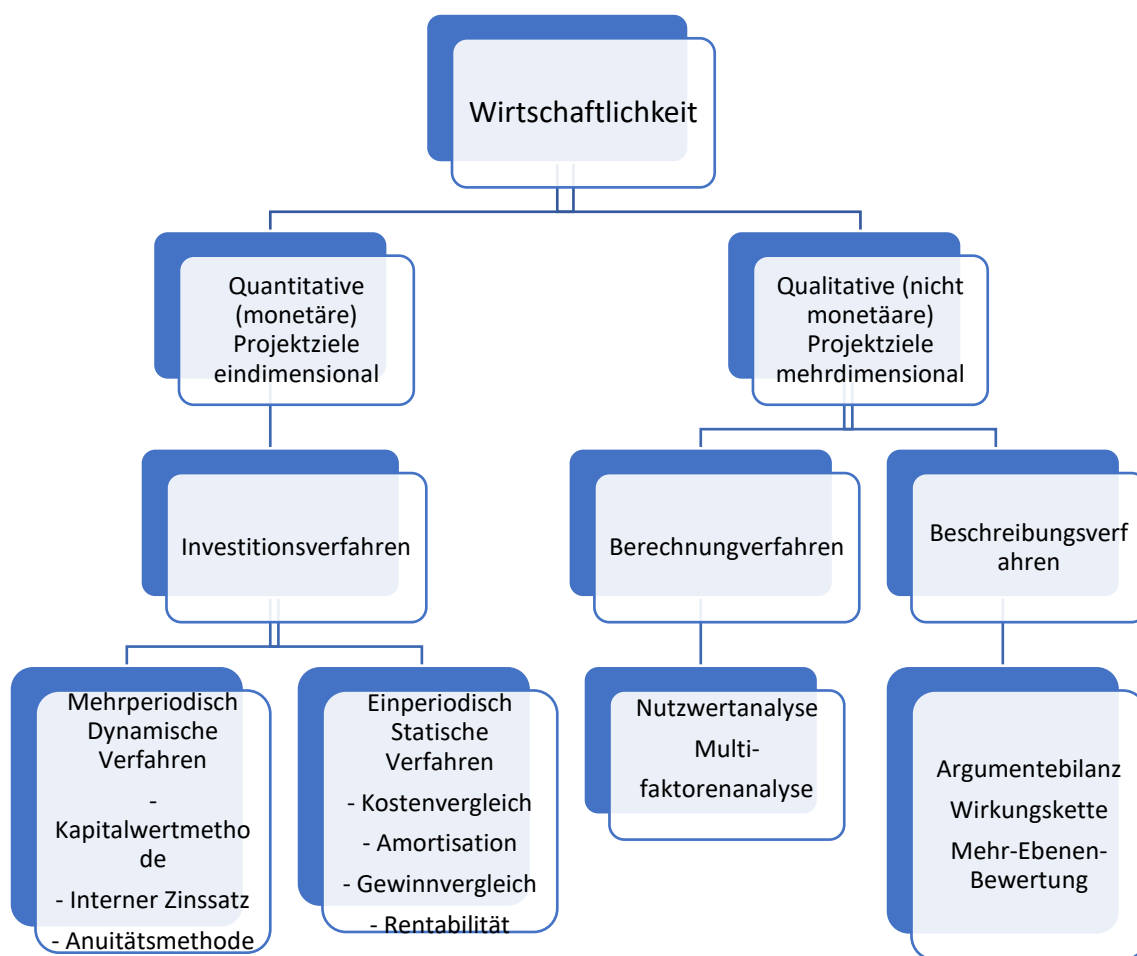
„Grundsätzlich werden bei der Wirtschaftlichkeit Kosten und Nutzenaspekte ermittelt bzw. ins Verhältnis zueinander gestellt. Daraus abgeleitet ist zu erkennen, in welchem

Umfang die Kosten und wie hoch der Nutzen in einem geplanten Projekt zu erwarten sind.“ [27]

Die Herangehensweise an die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit eines Projektes erfolgt auf zwei verschiedenen Ebenen. Mithilfe der Investitionsrechnungsverfahren werden die quantitativen, die monetären Ziele ermittelt, welche sich aus den statischen und dynamischen Berechnungsmethoden zusammensetzen. [27]

„Die Kostenvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung, Rentabilität und die Amortisationsrechnung kennzeichnen das statische Verfahren. Die Kapitalwertmethode, die Berechnung des internen Zinssatzes und die Annuitätenmethode sind in der Literatur als dynamische Verfahren bekannt. Eine Erweiterung der dynamischen Berechnungen ist in der Kosten-Nutzen-Analyse zu erklären.“ [27]

Zur Verfügung stehen dabei die Berechnungsverfahren sowie Nutzwertanalyse, Multifaktorenanalyse, usw. Weiterhin zählen dazu noch die Beschreibungsverfahren, wie die Argumentbilanz, die Wirkungsketten und das Mehr-Ebenen-Bewertungsmodell.
Abbildung 14: Aufstellung der Wirtschaftlichkeitsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

4.4.1. Quantitative Verfahren der Investitionsrechnung

Quantitative Projektziele sind quantifizierbar bzw. lassen sich in Zahlen formulieren und lassen sich einfach aufstellen und kontrollieren. In der Rede werden die quantitativen Projektziele mit Wirtschaftlichkeitsrechnungen auch Investitionsrechnungen erreicht. Dabei sollen Zahlen, Fakten und Daten ermittelt werden, wie z.B. erzielte Umsätze, Steigerung der Rentabilität in Prozentsatz, Anzahl der Kunden und Anzahl des Verkaufsvolumens. Investitionsrechnungen lassen sich in zwei Gruppen unterscheiden: statische Verfahren und dynamische Verfahren.

4.4.1.1. Statische Verfahren

„Die statischen Investitionsrechnungen berücksichtigen lediglich eine Periode (daher auch Einperiode-Investitionsverfahren) aus der gesamten Nutzungsdauer, i.d.R. wird lediglich die erste Nutzungsperiode berücksichtigt. Diese Nutzungsperiode ist weder repräsentativ noch durchschnittlich für die gesamte Nutzungsdauer.“ [28, S. 270]

Es lassen sich vier Verfahren unterscheiden:

- a) Kostenvergleichsrechnung
- b) Gewinnvergleichsrechnung
- c) Rentabilitätsrechnung
- d) Amortisierungsrechnung

Mit den statischen Investitionsrechnungen wird die Vorteilhaftigkeit von Investitionen beurteilt und basiert auf Kosten und Leistungen.

a) Kostenvergleichsrechnung

„Bei der Kostenvergleichsrechnung werden die jährlichen Durchschnittskosten von zwei oder mehreren Investitionsvorhaben gegenübergestellt. Die Kostenvergleichsrechnung berechnet die durchschnittlichen Gesamtkosten einer Periode. Für eine Kostenvergleichsrechnung können die folgenden Kostenarten, die gegebenenfalls in variable und fixe Kosten zu trennen sind, Kalkulatorische Abschreibung, Kalkulatorische Zinsen...“ [29]

b) Gewinnvergleichsrechnung

Die Gewinnvergleichsrechnung ist eine erweiterte Methode der Kostenvergleichsrechnung, indem sie neben den Kosten auch die Erlöse miteinbezieht. Auf diese Weise lässt sich die Vorteilhaftigkeit bei verschiedenen Investitionen besser bewerten. Denn es besteht die Möglichkeit, dass eine Investition trotz hohen Kosten, Erlöse ermitteln kann.

c) Rentabilitätsvergleichsrechnung

„Rentabilitätsvergleichsrechnung auch *Return on Investment* (ROI = Rückfluss des investierten Kapitals) genannt, setzt zur Ermittlung der Rentabilität einer Investition den Jahresgewinn in das Verhältnis zu dem gebundenen Kapital. Das Ergebnis zeigt die

Verzinsung des gebundenen Kapitals in Prozent. Vorteilhaft ist die Investition, die die höchste Rentabilität aufweist.“ [29]

Auf diese Weise lässt sich die Rentabilität auf mehrere Investitionen vergleichen und das Ergebnis zeigt die Verzinsung des gebundenen Kapitals. Ist die Rentabilität niedriger als die geforderte Mindestrentabilität, so ist die Investition nicht vorteilhaft.

d) Amortisationsrechnung

Bei der Amortisationsrechnung fließt das eingesetzte Kapital einer Investition über die Erlöse wieder in das Unternehmen zurück. Die Investitionsentscheidung hängt von der Amortisationszeit ab. Je kürzer die Amortisationszeit ist, desto positiver wird die Investition beurteilt. Grundsätzlich gibt es zwei Methoden zur Berechnung der Amortisationsdauer. Die Durchschnittsmethode, auch statische Amortisationsrechnung genannt, wird angewendet, wenn der jährliche Rückfluss aus der Investition in gleichen Höhen anfällt. Die Kumulative Methode, auch die dynamische Amortisationsrechnung genannt, wird angewendet, wenn der jährliche Rückfluss aus einer Investition in ungleichen Höhen anfällt.

4.4.1.2. Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung

„Die dynamischen Investitionsrechnungsmethoden basieren sich auf Ein- und Auszahlungsströmen. Die Zahlungsströme werden für jede Periode bis zum Ende des Planungszeitraumes ermittelt. Da die Ein- und Auszahlungen nach Höhe und zeitlichem Anfall unterschiedlich sein können, wird der Vergleichbarkeit dadurch hergestellt, dass die Zahlungen auf den Zeitpunkt unmittelbar vor Investitionsbeginn (Zeitpunkt Null) abgezinst oder auf den Zeitpunkt am Ende der Investitionsdauer aufzinst.“ [29]

Die Abzinsung, auch Diskontierung genannt, bildet das zentrale Merkmal der dynamischen Methode. Zu den dynamischen Verfahren rechnet man:

- a) Kapitalwertmethode,
- b) Interner Zinssatz und
- c) Annuitätenmethode.

a) Kapitalwertmethode

Der Kapitalwert einer Investition wird als Differenz zwischen dem Barwert Summe aller Einnahmen und Barwert Summe aller Ausgaben bezeichnet, die im Zusammenhang mit der Investition sind. Dabei folgt nach der Abzinsung – Diskontierung – ein Zinssatz.

„Der Kapitalwert ist die Summe der Barwerte aller zukünftigen Ein- und Auszahlungen der Anschaffungsauszahlungen. Eine Investition ist vorteilhaft, wenn der Kapitalwert positiv oder gleich null ist. Stehen mehrere Investitionsobjekte zur Auswahl, ist das mit dem höchsten positiven Kapitalwert vorzuziehen.“ [29]

b) Interne Zinssatz (*engl. Internal Rate of Return -IRR*)

Mit der Methode Interne Zinssatz werden Kapitalwerte berechnet. Das Ergebnis ist die Verzinsung des gebundenen Kapitals. Die Höhe des investitionsgebundenen Kapitals kann sich im Laufe der Zeit in Abhängigkeit von Ein- und Auszahlungen ändern. Dabei wird für jede Periode der NPV (*engl. Net Present Value*) berechnet.

„Die Entscheidungsregel lautet: Eine Investition ist vorteilhaft, wenn der interne Zinssatz größer oder gleich der geforderten Verzinsung ist. Stehen mehrere Investitionsobjekte zur Auswahl, ist das mit dem höchsten internen Zinssatz vorzuziehen.“ [29]

c) Annuitätenmethode

Der wichtigste Maßstab damit eine Investition vorteilhaft ist, ist die Annuität. Dabei werden die Einnahmen und Ausgaben in zwei gegenwertige Reihen umgerechnet und eine Diskontierung vorgenommen.

„Die Entscheidungsregel lautet: Eine Investition ist vorteilhaft, wenn die Annuität größer oder gleich null ist. Stehen mehrere Investitionsobjekte zur Auswahl, ist das mit der höchsten Annuität vorzuziehen.“ [29]

4.4.2. Qualitative Verfahren der Investitionsrechnung

Qualitative Bewertungsmethoden sind dadurch charakterisiert, dass sie die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Investition nicht anhand von monetären Größen durchführen. Stattdessen werden subjektive Einschätzungen und Erfahrungen herangezogen, die auf numerischen und Ordinalskalen dargestellt werden. Qualitative Verfahren lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: Berechnungsverfahren und Nutzwertanalyse.

4.4.2.1. Berechnungsverfahren

a) Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse (*engl. Cost Benefit Analysis*) ist ein nicht monetäres Berechnungsverfahren, um qualitative und quantitative Faktoren zu vergleichen und Entscheidungen zu treffen. Die qualitativen und quantitativen Faktoren werden einzeln analysiert und nach entsprechenden Nutzwerten eingeordnet.

„Mithilfe der Nutzwertanalyse werden

- d) Entscheidungssituationen in sogenannten Entscheidungsübersichten transparent dargestellt;
- e) die jeder Entscheidungsfindung innewohnenden subjektiven Momente festgehalten;
- f) die Konsequenzen einzelner Lösungsalternativen aufgezeigt und nachvollziehbar beurteilt und
- g) das Risiko von Fehlentscheidungen verringert.“ [30]

b) Multifaktorenanalyse

„Bei der Multifaktorenanalyse wird eine Rangskala der verschiedenen Systemalternativen gebildet, die auf einer Alternativenbewertung mit nichtmonetären Ziffern aufbaut. Für jede Alternative wird eine bestimmte Bewertungsziffer ermittelt. Jene Alternative ist optimal, welche die höchste Bewertungsziffer aufweist.“ [31, S. 64]

4.4.2.2. Beschreibungsverfahren

a) Argumentenbilanz

„Bei der Argumentenbilanz werden die Vor- und Nachteile aller Lösungsalternativen übersichtlich aufgelistet, wobei die Stärken und Schwächen einer Lösungsalternative

jeweils gegenübergestellt werden. Die Argumente selber werden dabei nicht beschrieben und es ist nicht vorgegeben, dass die gleichen Argumente bei den verschiedenen Lösungsalternativen eingesetzt werden.“ [32]

Die Argumentenbilanz wird in drei Vorgehensabschnitte unterteilt: Zielsuche, Lösungssuche und Auswahl. [32]

Vorteile der Argumentebilanz sind:

- h) einfache und unkomplizierte Methode und
- i) klare Strukturierung in Vor- und Nachteile.

Nachteile der Argumentebilanz:

- j) Argumente selbst werden nicht beschrieben;
- k) oftmals unvollständige Bewertung, die nicht alle Argumente für alle Alternativen geprüft werden;
- l) unklar, gegenüber welcher Alternative jeweils auf Vorteile und Nachteile verglichen wird (nicht transparent) und
- m) nicht-gewichtete Argumentation daher ist unklar, was wichtig ist und was nicht (nicht transparent). [32]

b) Nutzenwirkungsnetz

Die Nutzeffekte werden einzeln aufgeschlüsselt und in ihrem Wirkverbund dargestellt. Gemeinsamer "Nenner" der Nutzenwirkungen sind Zeit und Kosten, weshalb es möglich ist, ein solches Netz letztlich auf monetäre Wirtschaftlichkeitskriterien konvergieren zu lassen.

c) Mehr-Ebene-Bewertungsmodell

In dem Mehr-Ebene-Bewertungsmodell sind alle direkten und indirekten Kosten- und Leistungskonsequenzen zu erfassen. In der Matrix sind, zur Verdeutlichung Indikatoren einzutragen, die eine Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen erlauben. Im Einzelfall können die Felder näher konkretisiert oder ergänzt werden.

Abbildung 15: *Beispiel für ein Mehr-Ebene-Bewertungsmodell*

Zuordnung der Effekte Bewertungs - ebene	Kosten für Organisation quantitativ/qualitativ	Nutzen für Organisation und Mitarbeiter	
		quantitativ	qualitativ
Ebene 1: Arbeitsplatz	Personalkosten Ausstattungskosten Ausbildungskosten Betriebskosten	Arbeitsmenge Bearbeitungszeit Abwesenheitszeit Koordinationsaufwand Fehlerquote Belastung Kosteneinsparung	Qualität der Leistung Aufgabenstruktur Qualifikations - anforderungen Arbeitsplatzkomfort
Ebene 2: Arbeitsplatz - verbund	Kosten der Organisationsanalyse Qualifikationskosten Implementierungskosten Ausstattungskosten Betriebskosten Kosten des Innerberlichen Transports	Durchlaufzeit Liege- Transport- und Rüstzeiten Produktivität Erreichbarkeit Abstimmungszeit Bearbeitungsaufwand	Tätigkeitsvielfalt Bearbeitungsqualität Verbundrationalisierung
Ebene 3: Gesamt- unternehmung	Infrastrukturkosten Personalkosten Reorganisationskosten Ausbildungskosten Beratungskosten	Reaktionszeiten Straffung der ablaufe Führungsaufwand Konfiguration	Flexibilität Verbesserung der Humansituation inhaltliche Qualität der Leistungen Innovationsfähigkeit Entscheidungsqualität Individualisierung der Marktbedienung

Ebene 4: Unternehmungs- umwelt	negative Auswirkungen bezüglich Aufgabenumwelt und der generellen Umwelt (Gesellschaft, Arbeitsmarkt, Konkurrenz, Kunden, etc.)	positive Auswirkungen bezüglich Aufgabenumwelt und der generellen Umwelt (Gesellschaft, Arbeitsmarkt, Konkurrenz, Kunden, etc.)
--------------------------------------	--	--

Quelle: Beschorner; S. 348

5. Fazit

Obwohl eine geringe Dosis der Abstraktion in Bezug auf die Möglichkeit EU-Gelder zu bekommen, bei KMU vorhanden ist, ist es vorstellbar, dass sich die Tendenz langsam verbessert, und zwar im Hinblick auf besser zugängliche Informationen über die EU Fonds durch verschiedene Seminare, Konferenzen, Veranstaltungen und Fortbildungen. Durch solche Veranstaltungen bekommen die Antragsteller und Antragnehmer Informationen über die neuen europäischen Rechtsgrundlagen und darüber, wie EU-Projekte erfolgreich umgesetzt werden können. Darüber hinaus sind diese Informationen ein wirksames Mittel, die Chancen für EU-Fördermittel zu erhöhen.

Des Weiteren, KMU sind immer mehr dessen bewusst, die Tatsache akzeptieren zu müssen, dass der Geschäftsprozess in Übereinstimmung mit kroatischen und europäischen Gesetzen handeln muss. Dies bedeutet, dass das Unternehmen über eine ausreichende finanzielle Leistungsfähigkeit verfügen muss. Und gerade solche Unternehmer, die in erster Linie den finanziellen Verpflichtungen sowie auch der Entwicklung der Geschäftstätigkeit nachkommen, erreichen die höchsten Punktzahlen bei der Antragstellung.

Bis zum heutigen Tage können wir feststellen, dass die Verfügbarkeit von EU-Fördermitteln durch Vielzahl von Maßnahmen umgesetzt wird und zufriedenstellend ist.

Eine Möglichkeit wäre, hinsichtlich der Entnahme der EU-Gelder aus den europäischen Fonds, dass man durch qualitätsvolle und hochwertige Bildung von Fachkräften in KMU und Regierungsbehörden zu einem hochwertigen Ergebnis kommen kann.

6. Literatur

[1] EU-Finanzhilfe. Offizielle Website der Europäischen Union.

<https://europa.eu/european-union/about-eu/funding>

[grants_de#beantragung_von_finanzmitteln](#) (25.05.2016)

[2] Der mehrjährige Finanzrahmen der EU 2014-2020. Offizielle Website des Bundesministeriums der Finanzen.

http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Europa/EU_auf_einen_Blick/EU_Haushalt/2012-02-26-mehrjaehriger-finanzrahmen-der-eu-2014-2020.html (25.05.2016)

[3] Der Mehrjährige Finanzrahmen anschaulich erklärt. Offizielle Website der Europäischen Kommission.

http://ec.europa.eu/budget/mff/introduction/index_de.cfm (25.05.2016)

[4] Korporativer Verfasser: Europäische Investitionsbank, Europäischer Investitionsfonds. Veröffentlicht am 30.06.2010. „Die EIB-Gruppe stellt sich vor“. Katalognummer QH-3111151-DE-C. Luxemburg, EIB und EIF.

[5] Zierer, Brigitte. (2015). EU-Förderung für Non-Profit-Organisationen. Wien, Linde Verlag Ges.m.b.H.

[6] Verband Region Rhein-Neckar. (2016). „*Der europäische Fonds für regionale Entwicklung*“. Mannheim, Verband Region Rhein-Neckar.

[7] Förderprogramminformationen. Offizielle Website der Enterprise Europe Network in NRW. Infoblatt: ESIF. (April 2014).

<http://nrw.enterprise-europe-germany.de/foerderprogramminformationen.html>

(25.05.2016)

[8] Kohäsionsfonds. Regionalpolitik. Offizielle Website der Europäischen Kommission.

http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/funds/cf/index_de.htm (25.05.2016)

[9] Einführung in die EU-Kohäsionspolitik 2014-2020. Offizielle Website der Europäischen Kommission, Juni 2014

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_de.pdf

(26.05.2016)

[10] Massot, Albert. Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) und der Vertrag. Offizielle Website Europäisches Parlament Service.

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/de/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.1.html

(26.05.2016)

[11] Korporativer Verfasser: Generaldirektion Regionalpolitik und Stadtentwicklung (Europäische Kommission). Veröffentlicht am 13.06.2016. Luxemburg. „*Europäischer Struktur- und Investitionsfonds 2014-2020*“. Katalognummer KN-04-14-735-DE-C.

[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_de.p](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_de.pdf)

[df](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_de.pdf) (25.05.2016)

[12] Theurer, Michael (2016). EU-Förderung Kleiner und Mittlerer Unternehmen 2014-2020: Horizont 2020, COSME, Strukturfonds, Leipzig, Raum Zwei-Agentur für visuelle Kommunikation

[13] ERASMUS+ - Das Programm im Überblick. Offizielle Website ERASMUS+.

<http://www.erasmusplus.de/erasmus/> (25.05.2016)

[14] Programm der Europäischen Union für Beschäftigung und soziale Innovation („EaSI“). Offizielle Website Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

<http://www.bmas.de/DE/Themen/Soziales-Europa-und-Internationales/Europaeische-Fonds/EaSI/easi.html> (30.06.2016)

- [15] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2016). „*InfoKreativ – Praxistipps für Kreative & Kulturschaffende*“. Berlin, PRpetuum GmbH
https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/kuk-info-kreativ-international-unterwegs.pdf?__blob= (25.05.2016)
- [16] Korporativer Verfasser: Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU. Veröffentlicht am 08.11.2016. „*Leitfaden EU-Förderung für den Tourismussektor*“. Katalognummer ET-01-16-499-DE-N.
- [17] Einstieg – künftige und neu entstehende Technologie: Future and Emerging Technologies (FET). Offizielle Website HORIZONT 2020 Deutschland.
<http://www.horizont2020.de/einstieg-fet.htm> (11.11.2016)
- [18] Einstieg – Sichere, saubere und effiziente Energie. Offizielle Website HORIZONT 2020 Deutschland.
<http://www.horizont2020.de/einstieg-energie.htm> (11.11.2016)
- [19] Einstieg – Klimaschutz, Umwelt, Ressourceneffizienz und Rohstoffe. Offizielle Website HORIZONT 2020 Deutschland.
<http://www.horizont2020.de/einstieg-umwelt.htm> (10.11.2016)
- [20] Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R. (2011). Handbuch Projektmanagement. Berlin, Springer Verlag.
- [21] Marktanalyse – Einführung. Offizielle Website Deutscher Bibliothekenverband.
http://www.bibliotheksportal.de/index.php?id=658#_ednref1 (15.11.2016)
- [22] Meyer, Matthias Dipl. Kfm. Die strategische Marktanalyse: Themen und Inhalte einer strategischen Marktanalyse.
<http://www.foerderland.de/gruendung/news-gruenderszene/artikel/die-strategische-marktanalyse-themen-und-inhalte-einer-strategischen-marktanalyse/> (15.11.2017)
- [23] Rankl, Stephanie. (2013). Mikrogeographische Marktsegmentierung mit Mixture-Modellen. Wiesbaden, Springer Gabler Fachmedien.
- [24] Zimmer, Marco. (2014). Strategisches Management in Bildungseinrichtungen. Münster und New York, Waxmann Verlag.
- [25] Cynthia, Henrich. Marktanalyse. Finanzchef24.
<https://www.finanzechef24.de/wissen/gruender/marktanalyse> (15.11.2016)
- [26] Dagmar, Recklies. (2001). Porters fünf Wettbewerbskräfte.

<http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm> (15.11.2016)

[27] Siebold, Yvonne. (2002). „*Wirtschaftlichkeitsanalyse für (DV) Projekte, Methoden und Durchführung*“, Fachhochschule Erfurt, Studienarbeit, 7-23.

[28] Gondring, Hanpeter Prof. dr., Wagner Thomas Dipl.-Kfm. (2007). Facility Managemen. Handbuch für Studium und Praxis, 2. vollständig überarbeitete Auflage. München, Verlag Franz Vahlen.

[29] Becker, Hans Paul. (2008). Investition und Finanzierung. Grundlage der betrieblichen Finanzwirtschaft, 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler.

[30] Putzhammer, Cornelia. Nutzwertanalyse – Konzeption und Zweck der Methode
<https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Nutzwertanalyse> (11.05.2017)

[31] Jacob, H. Prof. Dr. (1973). Unternehmungskontrolle. Wiesbaden, Verlag Gabler.

[32] Argumentenbilanz. Geographic Information Technology Training Alliance.

http://www.gitta.info/SystProbSolv/de/html/Unit4_ArgBilanz.html (12.05.2017)

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Aufstellung der EU Fördermittel.....	12
<i>Abbildung 2:</i> Einteilung der Regionen in Bezug auf den BIP pro Einwohner.....	14
<i>Abbildung 3:</i> Festung St. Michael in Šibenik.....	15
<i>Abbildung 4:</i> KAquarium in Karlovac	16
<i>Abbildung 5:</i> Pilotprojekt - Vom Meer bis zum Tisch	19
<i>Abbildung 6:</i> Pilotprojekt - Fischmarkt in der Stadt Ston	20
<i>Abbildung 7:</i> Die Ungarisch-kroatische Weinroute	22
<i>Abbildung 8:</i> Erste Phase der Modernisierung des Zoos in Zagreb	22
<i>Abbildung 9:</i> Lokalität Crkvina im Dorf Biskupija (Stadt Knin).....	26
<i>Abbildung 10:</i> Prioritäten von HORIZONT 2020.....	27
<i>Abbildung 11:</i> Bestandteile der Machbarkeitsstudie	32
<i>Abbildung 12:</i> Segmentierungskriterien.....	33
<i>Abbildung 13:</i> Fünf-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter	36

<i>Abbildung 14: Aufstellung der Wirtschaftlichkeitsanalyse</i>	38
<i>Abbildung 15: Beispiel für ein Mehr-Ebene-Bewertungsmodell</i>	45